

Lunds Universitet  
Sociologiska Institutionen

# Organisationskultur och stress

—

## en teoretisk ansats

Författare: Thomas Hansson  
Uppsats: SOC 346, 41-60 p.  
Vårterminen 2003  
Handledare: Margareta Nilsson-Lindström

## **Abstract**

Författare: Thomas Hansson

Titel: Organisationskultur och stress – en teoretisk ansats

Uppsats: SOC 346, 41-60 p.

Vårterminen 2003

Handledare: Margareta Nilsson-Lindström

### Bakgrund/Problem:

För att vi som individer på bästa sätt skall fungera i relation till vår organisation, och i vår arbetsituation, bör vi tilldelas en möjlighet att anpassa oss till det arbetsklimat som råder. I detta sammanhang utgör den ofta mystifierade organisationskulturen en faktor. Detta fenomen tillsammans med den aktuella företeelsen stress utgör grunden för uppsatsens problemformulering: Vilka drag i en organisationskultur kan motverka uppkomsten av stress hos de anställda?

### Uppsatsens utgångspunkter och undersökningens uppläggning:

Organisationskulturen uppstår och existerar i olika skepnader och är anpassad utifrån den miljö som råder. Ur denna diskussion borde man kunna finna ett sammanhang, en relation, mellan en organisations mål, rådande värderingar samt den förekomst av stress som föreligger.

### Syfte:

Syftet med min uppsats är att åskådliggöra vilken roll kulturen har i en organisation vad det gäller förekomsten av stress bland dess medlemmar; hur uttrycker sig kulturen, hur den framträder och hur den påverkar närvaron av stress.

### Slutsats:

I resultatet av denna studie uppvisas en rad faktorer, som alla finns inom organisationskulturen, som kan användas och belysas för att motverka och påverka förekomsten av ohälsa och stress. Att ha en kontinuitet i organisationen där social trygghet finns, utvecklade rollbildningar, en lämplig socialiseringsprocess, passande normer och värderingar utifrån gruppens medlemmars, möjlighet till identitetsskapande, en bra nivå av egenkontroll osv. skapar ett bra klimat för en stressfri arbetsmiljö.

## Sammanfattning

I min uppsats har jag valt att presentera olika teorier som finns om fenomenen organisationskultur och stress. Urvalet av dessa teorier har huvudsakligen skett med utgångspunkt från det syfte som uppställts nämligen att åskådliggöra vilken roll kulturen har i en organisation vad det gäller förekomsten av stress bland dess medlemmar samt hur kulturen uttrycker sig, hur den framträder och slutligen hur den inverkar på närvaron av stress.

Arbetsmetoden för detta har varit att på en helt teoretisk grund, med tillämpning av sekundära källor såsom litteratur i ämnet och tidigare gjorda undersökningar om förekomsten av stress, finna ett resultat om huruvida organisationskultur innehåller element som bildar ett motstånd för uppkomsten av stress.

I resultatet av denna studie uppvisas en rad faktorer, som alla finns inom organisationskulturen, som kan användas och belysas för att motverka och påverka förekomsten av ohälsa och stress. Att ha en kontinuitet i organisationen där social trygghet finns, utvecklade rollbildningar, en lämplig socialiseringsprocess, passande normer och värderingar utifrån gruppens medlemmars, möjlighet till identitetsskapande, en bra nivå av egenkontroll osv. skapar ett bra klimat för en stressfri arbetsmiljö.

Om vi bättre lär oss att förstå dynamiken i kulturen, och inte minst hos organisationens medlemmar, kan vi skapa en ökad medvetenhet och erhålla en större kunskap om förekomsten av stress, hur den framkommer och hur formulerar sig. Vi får också en djupare förståelse om varför det är så svårt att förändra en organisation. Man kan förmodligen inte helt förstå en specifik organisationskultur men att ha möjligheten att identifiera faktorer som påverkar denna och att vara medveten om att allt handlande inom organisationen styr och berör den i en viss riktning utgör en bra förutsättning för en hälsosam miljö.

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Inledning</b>  | 2  |
| 1.1      | Bakgrund  | 2  |
| 1.2      | Problemdiskussion   | 3  |
| 1.3      | Problemformulering  | 4  |
| 1.4      | Syfte   | 4  |
| 1.5      | Avgränsning   | 4  |
| <b>2</b> | <b>Metod</b>  | 6  |
| 2.1      | Forskningsprocessen   | 6  |
| 2.1.1    | <i>Uppsatsens utformning</i>  | 7  |
| 2.1.2    | <i>Datakällor och tillförlitlighet</i>  | 7  |
| 2.1.3    | <i>Kritik till val av metod och källor</i>  | 9  |
| <b>3</b> | <b>Teori</b>  | 11 |
| 3.1      | Inledning till organisationskultur  | 14 |
| 3.1.1    | <i>Socialisering och identitetsskapande</i>   | 15 |
| 3.1.2    | <i>Grupperns inflytande</i>   | 18 |
| 3.1.3    | <i>Symbolers roll</i>   | 20 |
| 3.2      | Inledning till stressbegreppet  | 21 |
| 3.2.1    | <i>Stressorer</i>   | 23 |
| 3.2.2    | <i>Egenkontroll</i>   | 26 |
| 3.2.3    | <i>Oklarhet om organisationens mål</i>  | 28 |
| 3.2.4    | <i>Socialt stöd</i>   | 30 |
| <b>4</b> | <b>Analys</b>   | 32 |
| 4.1      | Analys utifrån den teoretiska ramen   | 32 |
| 4.1.1    | <i>A - vilket inflytande man ges som individ – vilken möjlighet man har att påverka sitt dagliga arbete – nivå av egenkontroll och höga krav?</i> | 33 |
| 4.1.2    | <i>B - socialisering och identitetsskapande – vilka normer och värderingar gäller i organisationen – finns det ett socialt stöd?</i>              | 35 |
| 4.1.3    | <i>C - hur grupper är sammansatta – hur ser den formella och informella gruppbyggnaden ut vad det gäller t ex roller och nivå av trygghet?</i>    | 38 |
| 4.2      | Att förändra kulturen   | 40 |
| <b>5</b> | <b>Slutdiskussion</b>   | 43 |
| <b>6</b> | <b>Källförteckning</b>  | 47 |

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

På senare tid har fenomenet stress (och utbrändhet) mer eller mindre dagligen framställts i diverse media, artiklar och litteratur och då i synnerhet utifrån dess negativa effekter på människan i dess arbetssituation. Kostnaden för denna ohälsa är hög och dess närvaro skapar stora komplikationer för organisationen, individen själv och inte minst rent samhällsekonomiskt. Den 21 januari 2003 kom en rapport från Riksdagen om att Arbetslivsminister Hans Karlsson lagt fram ett förslag till åtgärder för en ökad hälsa i arbetslivet eftersom ”Frågorna är av avgörande betydelse för arbetsvillkoren, tillväxten och sysselsättningen<sup>1</sup>”. Det kommer förmodligen att bli mer kostsamt för arbetsgivaren att ha anställda som av olika anledningar är sjuka, man kommer att begära intyg från Försäkringskassan vid anställningen som visar på vilken sjukdomsbild man har/har haft osv. Dessa förhållanden gör det än mer intressant för organisationer att komma till rätta med exempelvis stress.

I många organisationer har ett nytt arbetsklimat inneburit nya arbetsförhållanden för de anställda där nya tekniker införts, större krav läggs på den anställde, högre arbetsbelastning, arbete under tidspress, man får nya arbetsuppgifter, inarbetade rutiner ersätts med nya osv. Den negativa stressen definieras härom som en fysiologisk påfrestning som individen utsätts för när krav och förväntningar inte stämmer överens med vad hon förmår och kan<sup>2</sup>. I vårt moderna, komplexa, samhälle kan det dock vara komplicerat att avgöra om stress i en viss situation är av godo eller av ondo. Det är här man talar om positiv respektive negativ stress (av vilka det är den negativa som jag tänkt behandla).

Att det finns faktorer inom organisationen som kan påverka stressens förekomst är tämligen säkert och dokumenterat. Just detta förhållande, denna relation, hade jag alltså

---

<sup>1</sup> <http://www.okadhalsa.regeringen.se/>

<sup>2</sup> Arbetsmiljöverket och SCB s. 10

tänkt utgå ifrån då med ansats i en organisations kultur. Organisationskultur kan sägas vara den interaktion, den kultur och de vanor som existerar i en organisation och mellan dess medlemmar. Kulturen är specifik för varje organisation och är, precis som i övriga samhället, avhängig dess medlemmar. Att ge någon entydig definition av kulturbegreppet tycks vara svårt dels eftersom kulturen innehåller en rad olika faktorer som uttrycks på olika sätt utifrån vilket syfte man har, dels då man i litteraturen finner lika många definitioner som det finns författare i ämnet.

För att nämna ett synsätt som jag tycker speglar begreppet kan följande definition nämnas (Frost et al 1985:17): ”Att tala om organisationskultur tycks vara det samma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i<sup>3</sup>.” Till detta kan man påpeka att kulturen är en ”[...] betydelseskapande process varigenom människor tolkar sina erfarenheter och söker vägledning för sina handlingar [...]”<sup>4</sup>.

Kopplingen mellan stress och organisationskultur kan så här initialt upplevas något diffus och obestämd, organisationskulturbegreppet i sig är till viss del abstrakt, men när jag senare i arbetets teoridel visar på kulturens och stressens innehåll träder förhoppningsvis en tydligare bild fram.

## **1.2 Problemdiskussion**

Förmodligen har flera av oss kommit i kontakt med stress såväl utanför arbetet som under detta. Problem och frågeställningar som uppstår runt begreppet stress, hur man väljer att hantera stressade situationer, att sådana kanske uppstår helt i onödan etc. utgör alla intressanta observationer. Det är numera också relativt vanligt att man byter arbetsplats och arbetsuppgifter flera gånger i livet. I och med detta kommer vi också i kontakt med olika organisationer där olika kulturer verkar och råder. För att vi som individer på bästa

---

<sup>3</sup> Alvesson, Mats s.11

<sup>4</sup> Clifford, Geertz s. 145

sätt skall fungera i relation till denna organisation, och i vår arbetssituation, bör vi tilldelas en möjlighet att anpassa oss till det arbetsklimat som härskar. En organisations kultur utgör i detta sammanhang en faktor som det är lämpligt veta hur fungerar, vad den består av och framförallt att en sådan existerar.

Av dessa anledningar anser jag det vara intressant att utifrån en gemensam plattform studera de två fenomenen stress och kultur för att på så sätt erhålla en djupare insikt om dess innebörd och hur den påverkar oss som individer i vår arbetsmiljö.

### **1.3 Problemformulering**

Jag skall alltså studera relationen mellan de två uppställda huvudvariablerna organisationskultur och stress där problemformulering baseras på ett resonemang om:

Vilka drag i en organisationskultur kan motverka uppkomsten av stress hos de anställda?

### **1.4 Syfte**

Syftet med min uppsats, utifrån ovanstående resonemang, kan sägas vara att åskådliggöra vilken roll kulturen har i en organisation vad det gäller förekomsten av stress bland dess medlemmar; hur uttrycker sig kulturen, hur den framträder och hur den påverkar närvaron av stress.

Hypotesen skall alltså visa huruvida organisationskulturen påverkar bilden av stressförekomst och om den utifrån detta kan fungera som ett förebyggande redskap.

### **1.5 Avgränsning**

En avgränsning kommer att ske till några utvalda begrepp som går att återfinna inom det organisationskulturella begreppet och som kan kopplas till bilden av stress. Jag har valt att huvudsakligen koncentrera mig på följande fenomen: identitetsskapande,

socialiseringsprocessen, nivå av inflytande och hur grupper är sammansatta. Dessa ställs i sin tur mot innebörden av stress. Till detta kommer endast de negativa aspekterna av stress som finnes inom en organisation att studeras. Jag utelämnar också de stresskapande faktorer som kan hänföras till den mer privata sfären.



## 2 Metod

Under följande avsnitt kommer jag att redogöra för vilken ansats jag gett uppsatsen samt hur undersökningen rent praktiskt genomförts. Metodavsnittet avser också att understödja läsarens generella och övergripande förståelse för studien samt att slutligen ge läsaren en möjlighet att kontrollera det resultat som arbetet presenterar.

### 2.1 Forskningsprocessen

Med en ansats i en uppsats avses framställningen om vilken utformning som nyttjats. En ansats kan ha flera olika dimensioner och initialt måste man ta ställning till vilken metod som skall brukas för införskaffandet av själva kunskapen. Det rör begrepp såsom val av induktiv eller deduktiv metod, om studien skall 1, gå på djupet i enstaka, specifika, fall, 2, grunda sig på ett tvärsnitt över många fall, 3, eller om den ska granska en progress, en utveckling, över tiden. Här skall man också avgöra om studien bäst lämpar sig för en kvalitativ- eller en kvantitativ karaktär.

Man talar alltså vanligtvis om två olika metodansatser: den induktiva och den hypotetiskt-deduktiva metoden<sup>5</sup>. Den induktiva bygger på upptäckande och kännetecknas av att forskaren försöker dra slutsatser utifrån empiriska fakta. Denna uppsättning empiriska data leder till en slutsats som gör anspråk på att vara av universell giltighet och utifrån denna generalisering formulerar forskaren sedan en teori<sup>6</sup>. Om man under sin undersökning bortser att beröra tidigare empirisk vedertagen teori så kommer forskaren ändå att ha en förförståelse dvs. inneha idéer och föreställningar som kommer att färga de teorier som utvecklas<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Wallén, Göran s. 67

<sup>6</sup> Patel, Runa och Davidson, Bo s. 52

<sup>7</sup> Patel, Runa och Davidson, Bo s. 53

Edvard Befring (1994) skriver att en hypotetisk-deduktiv forskning tar sin utgångspunkt i en teori ur vilken man sedan härleder hypoteser som därefter styr forskningsprocessen<sup>8</sup>. Vid induktiv forskning är det istället observationer och analyser av fenomen som leder fram till hypoteser och eventuellt nya teorier.

### **2.1.1 Uppsatsens utformning**

Denna uppsats kommer att befinna sig på ett helt teoretiskt plan utan några egna empiriska efterforskningar på fältet. Därmed kommer kvalitativ data i form av observationer, situationer, händelser från en av mig själv studerad organisation att bortfalla. Undersökning kommer alltså grunda sig på sekundära källor, tidigare studier och dokument samt den litteratur som finns att återfinna i ämnet. Även om en undersökning utifrån ett specifikt företag skulle kunna vara användbart att pröva sin teori emot så anser jag att min frågeställning bör gå att besvaras via en mer ”historisk metod” (sett ur perspektivet fördelar vs nackdelar vad det gäller att göra egna observationer). Till detta så är också kulturen svår att studera eftersom den i egentligen mening inte direkt går att ta på.

En beskrivande metod, deskriptiv, kan något förenklat sägas fungera för min undersökning då jag 1, ur ett organisatoriskt förhållande 2, definierar vissa värden i organisationskulturen 3, och ”mäter” dess innebörd mot variabeln stress och sedan 4, bedömer dess ”sanna” inverkan på denna (analys/resultat).

### **2.1.2 Datakällor och tillförlitlighet**

I och med min helt teoretiska ansats blir det extra viktigt att veta var mitt material kommer ifrån, i vilket syfte det producerats, av vem och till vem studien är gjord, vilka metoder som använts osv. eftersom hela mitt teoretiska omfång och min påföljande analys kommer att ha sin grund i just sådana källor. Kort om detta kan man säga att det finns två olika huvudtyper av källor; primära och sekundära källor<sup>9</sup>. En primärkälla beskrivs som en källa som kommer till stånd eller som man får tag på under projektets gång, exempelvis ett protokoll från ett sammanträde. En sekundärkälla däremot innebär

---

<sup>8</sup> Befring, Edvard s. 55

<sup>9</sup> Bell, Judith s. 79

en tolkning av sådant som redan har ägt rum och som baseras på en primärkälla, exempelvis en bok som presenterar Andra världskriget. Primärkällorna kan i sin tur delas upp i två kategorier: 1, avsiktliga källor, källor som skapas för att andra i framtiden ska uppmärksamma och läsa dem, 2, oavsiktliga källor, källor som används av forskaren i ett annat syfte än det som källans upphovsman tänkt sig.

Mina primärkällor, mina primärdata, som ska bilda analysunderlag i min uppsats är alltså data som sedan tidigare har samlats in via observationer, intervjuer eller via enkäter. Här kommer alltså sekundärdata som samlats in för annat ändamål än för just min uppsats syfte utgöra ett underlag. Utifrån denna diskussion bör man också nämna något om reliabilitet och validitet, att man har dessa begrepp i åtanke när man läser källor och när man gör en slutsats av sin analys och visar sitt resultat.

I all vetenskaplig undersökning är det viktigt att den information som samlats in verkligen är tillförlitlig och relevant. Härom redogör Bell (1995) om reliabilitet, eller tillförlitlighet, som ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen<sup>10</sup> (förutsatt att omständigheterna är desamma). Validiteten är enligt Bell ett betydligt mer komplicerat begrepp. Detta mått kan beskriva om en viss fråga verkligen mäter eller beskriver det som man vill att den ska mäta eller beskriva. För att validiteten ska kunna vara hög så måste även reliabiliteten vara det, dock, en hög reliabilitet behöver inte innebära att validiteten också är hög. Detta eftersom man kanske mäter någonting på ett ”bra” sätt men det som mäts är inte det som man ursprungligen avsett att mäta. Om man kan utläsa ett liknande resultat, från teorier tagna från olika källor, så torde också tillförlitligheten att mätningarna är korrekt gjorda öka då olika mätningar av likartat slag på likartat objekt i slutändan skall ge samma värden.

Sammantaget kan man säga att reliabilitet handlar om att man skall kunna lita på de mätresultat som man får, man måste kunna bortse från eventuella mätfel och anta att det går att lita på resultaten och att validitet handlar om att man verkligen har undersökt det

---

<sup>10</sup> Bell, Judith s.85

som man hade tänkt sig och inte något annat. För att kunna få ett resultat med en hög validitet så måste informationen ha en hög reliabilitet.

Nu kan det givetvis vara svårt att i efterhand kontrollera dessa aspekter av en undersökning men om man hela tiden vidhåller en kritisk läsning till sitt material, att man har ovanstående faktorer i bakhuvudet, så har man i alla fall en bra förutsättning för sin studie och dess resultat. Man bör hela tiden ställa sig frågor såsom: har jag lyckats reducera felen i mina mätningar så mycket som möjligt så att ett giltigt mätresultat kan utvinnas? Har jag verkligen mätt det som jag ville mäta eller kan detta mätresultat ha påverkats av andra faktorer?

### **2.1.3 Kritik till val av metod och källor**

För att uppmärksamma och uppmana till ett kritiskt läsande av min uppsats, och för övrigt vid läsandet av annat förekommande textmaterial, bör man visa och notera att eventuella brister i val av metod kan förekomma. Du som läsare skall sålunda själv ges möjlighet att bedöma tillförlitligheten i uppsatsen och i den av mig utförda teoretiska utredningen.

Den teoretiska ansats jag valt kanske inte alltid ger undersökaren tillräckligt med information för att en så övergripande avbildning som möjligt av företeelsen ska träda fram. Uppsatsens slutsatser är dock inte ogiltiga men skulle kunna kompletteras och utvecklas genom ytterligare insamling av data, exempelvis av någon form av empirisk efterforskning. Noterbart är att en avslutad undersökning förmodligen heller aldrig skapar "hela sanningen" utan fungerar snarare som ett led i en fortgående kunskapsutveckling med en förhoppning om ökad förståelse av det studerade fenomenet till följd. Vidare så innebär valet av en begränsad uppsättning faktorer i organisationskulturen, med endast studier av sekundärkällor att kritik kan framhållas mot att en alltför generellt hållen tolkning av stressbegreppets konsekvenser har gjorts. Dock, om man återgår till grundtesen om "att ge en ökad förståelse för det beskrivna" så torde de teoretiska studier som utförts räcka för att öka insikten och således ge ett mervärde i form av ytterligare kunskap. Avsikten med min studerade företeelse, att åskådliggöra vilken roll kulturen har i en organisation vad det gäller förekomsten av stress, kan därmed sägas ha infriats.

Syftet med den här uppsatsen är att skapa en bild av hur, och varför, organisationskultur och stress påverkar individer i det vardagliga arbetet. Jag har genom en kombination av dels omfattande litteraturstudier och dels via tidigare gjorda undersökningar i ämnet försökt visa hur mina två uppställda variabler kan belysa ett hälsoproblem som går att återfinna i många av dagens organisationer. Jag kommer inte att beskriva och utarbeta några förslag om hur man rent praktiskt skall gå tillväga i en specifik organisation för att implementera och eventuellt förändra sitt arbetssätt för att minska/förhindra förekomsten av stress. Min hypotes är endast att visa på ett orsakssammanhang mellan kultur och stress, inte att ge några direkta förslag för en speciell organisation.

Sammantaget så har min ambition alltså varit att försöka visa hur en metod för att studera två olika variabler, kultur och stress, i en organisation kan vara konstruerad. Genom mitt metodval skall en djupare förståelse för det som undersökts lämnas och genom att följa de kriterier som finns för forskning skall jag att ha uppnått ett resultat som kan anses inneha en sannolik tillförlitlighet. Utöver detta anser jag det vara av vikt att läsaren kan följa mitt resonemang och att man kan kontrollera mina källor. Om man tydligt redovisar detta tillvägagångssätt, samt vilken syn jag har på verklighet, kunskap och vetenskap, kan läsaren i sin tur själv bilda sig en egen uppfattning av uppsatsens innehåll och kvalitet.

### 3 Teori

Att visa på ett konkret resultat, att kunna koppla kulturens inverkan på förekomsten av stress till ett organisatoriskt mätbart resultat, är förmodligen relativt besvärligt. Att i en budget placera in termen Kultur som en källa för investering, kostnad el dyl. som i ett senare skede skall generera någon form av intäktspost är förmodligen ej heller relevant. Däremot kan begreppet ohälsa tydligare mätas utifrån t ex frånvarotimmar, rehabiliteringskostnader osv. (dock så har vi alla olika upplevelser om vad som kan betraktas som ohälsa och då vad som är stressande eller ej, olika stressnivåer, och det blir initialt en subjektiv bedömning om man upplever sitt arbete som påfrestande eller ej). Det är förmodligen inte möjligt att uppvisa en helt korrekt kostnadsbild för den yrkesrelaterade stressen då dess problem är av en komplex natur. Däremot kan man peka på vissa omständigheter<sup>11</sup> t ex. om den yrkesrelaterade stressen avser hur individen emotionellt och beteendemässigt reagerar på sin arbetsmiljö då kan man statistiskt visa på en ökad kostnad i form av exempelvis alkoholism och depression. Stressen påverkar också hur man som anställd utför sina arbetsuppgifter. Har man en stor (sjuk)frånvaro förlorar organisationen effektivitet och tvingas vidta andra kostnadskrävande åtgärder (lära upp andra, ta in vikarier, göra schemaomläggningar, produktionsbortfall osv.). Den kanske största kostnaden härom, samtidigt den som är svårast att beräkna, består av de fel som arbetarna gör när man arbetar med en nedsatt arbetsförmåga. Detta exemplifierar Ross & Altmaier (1994) med flygledare, som dirigerar lufttrafiken på flygplatser. Om en sådan person gör ett misstag kan följderna bli katastrofala där både stora ekonomiska värden och människoliv kan gå till spillo. Till dessa faktorer kan man lägga de skador som uppstår i själva yrkesutövningen p.g.a. en stressad arbetsmiljö.

Utifrån detta resonemang, om man lyckas visa på sidor inom organisationskulturen som på olika sätt påverkar och berör en organisations hälsotillstånd och förekomsten av stress, så borde det också finnas relevanta fördelar att dra av detta. Vad finns det då för fenomen inom organisationskulturen som mer faktiskt kan relateras till organisationens arbetsmiljö och dess förekomst av stress? En stressad miljö uppstår ofta genom att en organisation

---

<sup>11</sup> Ross, Randall, Altmaier, Elizabeth s.15

genomgår olika faser av förändringar och omställningar exempelvis rörande införande av nya tekniker, osäker ekonomi, hot om permittering osv. För den anställda kan detta uttrycka sig i att man får för många, och för krävande, arbetsuppgifter som alla skall genomföras under en begränsad tidsperiod. Har man samtidigt en övervakande, kritiserande, chef tilltar stressmomentet ytterligare<sup>12</sup>.

I den anställdes sociala arbetssituation har jag valt att ställa upp följande faktorer som alla på olika sätt går att återfinna både inom organisationskulturen som inom teorier om stressande förhållanden (dessa kommer sedan under kapitlet om analys också fungera som utgångsmodell):

A, vilket *inflytande* man ges som individ – vilken möjlighet man har att *påverka* sitt dagliga arbete – nivå av *egenkontroll* och *höga krav*?

B, *socialisering* och *identitetsskapande* – vilka normer och värderingar gäller i organisationen – finns det ett *socialt stöd*?

C, hur *grupper* är sammansatta – hur ser den formella och informella *gruppbildningen* ut vad det gäller t ex *roller* och nivå av *trygghet*?

I den rapport som Arbetsmiljöverket gjorde år 2001<sup>13</sup> visar man på att en arbetsmiljö som innehåller en stor andel höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd uppvisar ett högt ohälsotal. Bristen på inflytande i arbetet är en faktor som kan bidra till negativ stress, de individer som inte kan påverka de grundläggande delarna av sin arbetssituation och sin arbetsmiljö och dessutom har stora krav i arbetet har likaså en utsatt situation. Om det lämnas obetydlig plats för eget beslutsfattande, där man inte kan påverka sin dagliga arbetssituation, rådet det brist på egenmakt vilket också ökar den psykiska belastningen.

---

<sup>12</sup> Ross, Randall, Altmaier, Elizabeth s.11

<sup>13</sup> Arbetsmiljöverket och SCB

Vidare så beskrivs det i Arbetsmiljöverkets rapport (2001) att det vanligtvis är i den sociala gemenskapen som man finner stöd och uppmuntran när arbetet känns betungande. Ett väl förankrat socialt stöd borde därför gå att återfinna i en välanpassad organisationskultur eftersom det här finns faktorer som rör olika rutiner, ledarskap, identitetsskapande, gruppgemenskap, informella mönster, symboler osv. som alla i sin tur innehåller faktorer som kan ge upphov till stöd och hjälp. Därmed skulle man till viss del kunna ”styra” hur arbetsmiljön kommer att se ut då beslutsvägar, ledarskap, rekryteringar o dyl. är faktorer som de anställda och ledning kan bearbeta och forma.

Strävan att uppnå en väl fungerande miljö, att synliggöra och förändra organisationens kultur, kan komma att innebära stora insatser för organisationens medlemmar och ledning. Ofta upplevs kulturen, tillsammans med de rutiner som är rotade i en organisation, vara trögrörlig och inte helt enkla att påverka. Ett sådant förhållande kan komma att utgöra en negativ aspekt för ett förändringsarbete. Dock, om man kan visa på att kulturen besitter element som påverkar organisationen, man medvetandegör dess effekter, och arbetar aktivt med denna som ett sätt att styra verksamheten i önskad riktning kommer sannolikt organisationen att få en fördel gentemot sina konkurrenter. Konkurrenterna i sin tur kommer ha svårt att avbilda ”Din” organisationskultur; produktionstekniker går mer eller mindre enkelt att kopiera men individers upplevelser, historia, mytbildning, socialiseringsprocess, ritualer osv. är betydligt svårare att efterbilda. Viljan att finna bäst möjliga vägar att samordna, styra, leda och motivera sin personal (vilket kanske innebär helt nya tankesätt) är ju något alla organisationer eftersträvar. Målet är att kunna utnyttja de tekniska och de mänskliga resurserna på bästa sätt samtidigt som trivselfaktorn i organisationen är hög.

Nu inriktar sig mitt arbete i huvudsak på de sociala aspekterna i organisationen, både vad det gäller kulturen och stressen. Jag kommer mer ingående under kapitlet om organisationskultur att beskriva de punkter som ovan framställdes, identitetsskapandet, höga krav, socialiseringsprocessen, de anställdas inflytande samt symbolers betydelse. Efter detta följer ett avsnitt om stress där jag beskriver vad stress är, vilka omständigheter och faktorer i arbetsmiljön som påverkar förekomsten av stress. Slutligen under



analysavsnittet så kommer kultur- och stressbegreppen att vävas ihop för att närmare försöka uppvisa dess gemensamma koppling.

### **3.1 Inledning till organisationskultur**

Kulturbegreppet spänner över ett relativt stort område och innehåller en rad olika aspekter och infallsvinklar och som jag tidigare varit inne på kan kulturbegreppet variera utifrån vilken situation det nämns i, vem man frågar, vilket syfte man har och vilken värdering man väljer lägga i begreppet. Vanligtvis definierar och förknippar man kultur med konst, musik och litteratur dvs. yttringar som ofta är påtagliga och direkt förnimbara. En tolkning av kulturbegreppet, som också berör det ämnesval jag valt, är den definition som Henning Bang (1999) presenterar: ”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”<sup>14</sup>. Kulturen, utifrån ett organisationsperspektiv, handlar alltså om hur företag och organisationer inrättas som ”pågående mänskliga konstruktioner”<sup>15</sup>.

Kulturen i en organisation kan därmed sägas vara en företeelse som har inflytande inte bara på dess medlemmar utan också dess omgivning, med olika värderingar och upplevelser. Exempelvis så förknippar man ofta ett visst varumärke med viss upplevelse t ex. att bilmärket Rolls Royce står för lyx, Volvo för trygghet och familj osv. Ett varumärkes ”innehåll” kan göra att vi köper oss en livsstil, en identitet, hur vi vill bli upplevda och bemötta, vilket också kan ligga i linje för hur en organisations medlemmar upplever sin anställning. Därmed har man en gemensam kulturyttring som skapar en form av samhörighet både på det materiella planet som på det immateriella där många individer tycker och tänker på ett liknande sätt. Nu är dock inte kulturen ett statiskt förhållande utan en kultur är som en ”levande organism” som förändras under en ständig interaktion med andra kulturer och grupperingar i samhället (kulturen förmedlas ju bl a

---

<sup>14</sup> Bang, Henning s. 23

<sup>15</sup> Salzer-Mörling, Miriam s.21

via symboler och handlingar vars andemening förändras över tiden). Varje individ ingår i också i flera kulturella gemenskaper, som delvis kan överlappa varandra<sup>16</sup>.

### **3.1.1 Socialisering och identitetsskapande**

Precis som i det vardagliga livet socialiseras man in i organisationens kultur, eller i en subkultur, via en sekundärsocialisering dvs. en process där vi utmejslas till arbetare, direktör, personalchef eller liknande. Sekundärsocialisering är en pågående och kontinuerlig socialisering som fortgår hela livet och påverkas och förändras beroende på hur vi träder in i nya grupper, nya organisationer eller yrkesbefattningar. Arbetarkulturen kan härom sägas utgöra en subgrupp som innefattar kulturella mönster som ”spontan” har vuxit fram på verkstadsgolvet utifrån den konflikt som finns mellan arbetarkollektivet och företagsledningen. Arbetarens situation längst ner i företagshierarkin utgör grunden för en kollektiv hållning och via det spänningsförhållande som råder i relation till organisationsledningen formas de kulturella mönster och värderingar var man definierar sig själv<sup>17</sup>. Ahrne (1996) menar att människors ställning eller position i samhället ger dem olika möjligheter att handla, olika makt och olika motiv. Den sociala positionen förklarar dock oftast mer vad en människa gör än hennes personliga psykologiska egenskaper. Dessa positioner är påverkbara och kan förändras, ”människor är inga marionetter<sup>18</sup>”, vi kan bryta oss loss och skapa nya förutsättningar för handlingsvillkor och möjligheter att påverka.

Vidare så kan organisationen, genom vissa metoder, påverka socialiseringsprocessen bland sina medlemmar. När en nyanställd anländer till ett företag påbörjas genast en ny sekundärsocialiseringsprocess där man måste lära sig vilka normer och värderingar som råder i organisationen, vilka verklighetsuppfattningar som råder och hur arbetsuppgifterna vanligtvis utförs. I jämförelse med vad vi lär oss under primärsocialiseringen, under den period när vi är barn och uppfostras, så är innehållet i sekundärsocialiseringen av en mer föränderlig karaktär. R. T. Pascale har radat upp

---

<sup>16</sup> Ehn, Billy, Löfgren, Orvar s.14

<sup>17</sup> Alvesson, Mats s.43

<sup>18</sup> Ahrne, Göran s.14

metoder som används för att effektivt stärka socialiseringsprocessen hos en nyanställd individ<sup>19</sup>. Dessa förfarande kan vara att:

1, företaget aktivt använder sig av belöningar och bestraffningar för att främja värderingar.

2, eftersträva normer och beteenden som överensstämmer med den befintliga kulturen.

3, man använder sig av ritualer, ceremonier och förmedlar historiska händelser i företaget för att inpränta den rådande kulturen, man sätter den anställda på en "utsatt position" så att vederbörande snabbt skall lära sig vad företagets huvuduppgift är och hur dessa uppgifter skall utföras.

Även om dessa metoder inte alltid uttryckligen framgår och medvetet brukas så kan dom sannolikt indirekt vara tillämpade i hur man vänjer in en anställd i organisationen. I och med det kan man säga att ur denna socialiseringsprocess framhävs min identitet som anställd. Identiteten är också kopplad till den bild som människan ger sig själv, sin personliga bild, och ger en medvetenhet om sitt Jag och sin personlighet. Charon (2001) beskriver att all handling uppstår via en "konversation" i Jaget, "I" and "me", där "I" är aktören som ett subjekt och "me" som objekt. "I" är den fria aktören, som responderar på andras attityder, medan "me" blir den socialt formade och kontrollerade aktören som reflekterar på en given handling eller utifrån vad som förväntas av honom<sup>20</sup>. Identiteten formas och skapas alltså av den sociala omgivning man befinner sig i - i den konkreta arbetssituationen via de människor man har i sin närhet. Andra mer grundläggande faktorer kan vara vilka föräldrar man har/haft samt hur dom överfört värderingar och normer, vilken uppväxtmiljö man haft, vilken könstillhörighet man har osv. Vid sidan av den personliga identiteten finns en identitet som skapas av grupp gemenskap, en identitet som brukar kallas kulturell, etnisk eller nationell identitet (subkulturer, invandrargrupper osv.) dvs. grupperingar bestående av människor med gemensamma intressen och

---

<sup>19</sup> Bang, Henning s.102

<sup>20</sup> Charon, M. Joel s.93

livsstilar, en form av tertiär socialisation<sup>21</sup>. Individen i en sådan grupp har i större eller mindre utsträckning införlivat intressegruppens identitet med sin egen. Sådana grupperingar har ofta gemensamma sociala värderingar, seder, religion, språk el dyl. och vanligtvis finns det också ett gemensamt historiskt arv – ett kulturarv – som via traditioner förts vidare från generation till generation. Socialisationsprocessen återspeglar såväl denna kontinuitet, från generation till generation, som de förändringar som äger rum i det nutida samhället. Detta innebär att överföringen av normer och värderingar kan se annorlunda ut för olika generationer beroende på hur förändringstakten ter sig i samhället<sup>22</sup>. Till detta så synliggörs en individs, eller en grupps, identitet först och främst när den relateras och möter någon annan kulturyttring.

I en organisation eller i ett företag kan man återfinna delar av ovanstående resonemang om identitetsskapande. Organisationskulturen i det specifika företaget påverkar de anställdas handlingsmönster och hur man kommer att samverka med de övriga medlemmar. Nu bör det påpekas att utbytet av faktorer som påverkar den anställda sker åt båda hållen; samtidigt som organisationen med dess kultur präglar ett visst beteendemönster och förhållningssätt gentemot den anställda så innehar varje enskild individ en egen inlärningshistoria som påverkar vederbörandes sätt att vara<sup>23</sup>. Likaså kan den specifika situationen man befinner sig i ligga till förklaring varför man väljer att agera på ett speciellt sätt (ibland har man inget val att handla annorlunda). Utöver detta tillkommer de generella normer och värderingar som råder i ett samhälle, där människan sedan tidigare ”vet” hur man skall uppträda mot och med sina medmänniskor.

Det finns alltså en rad faktorer som styr hur vi handlar i en organisation och alla dessa faktorer ligger förmodligen till grund för hur organisationskulturen ser ut i ett visst företag, i en viss organisation då kulturen består av värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som återverkar på organisationens medlemmar och bidrar till att forma vår uppfattning.

---

<sup>21</sup> Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom s.78

<sup>22</sup> Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom s.79

<sup>23</sup> Bang, Henning s.100

### 3.1.2 Grupperns inflytande

Sociala grupper kan sägas vara sammanslutningar med individer som har samma uppställda mål, är beroende av och påverkar varandra, är medvetna om varandra och uppfattar sig själv som en grupp<sup>24</sup>. Dessa föreningar interagerar och bildar sociala relationer med varandra där påverkan, samhällsliga värden, språk, attityder och normer överförs.

Inom arbetslivs- och organisationsteorin brukar man tala om informella och formella grupper<sup>25</sup> där formella grupper är sådana som är fastställda av organisationen t ex. via en viss befattning eller en viss arbetsuppgift. Denna grupp fungerar vanligtvis även om medlemmarna byts ut och således har individualiteten en mindre betydelse. Den informella grupperingen utgörs av informella sammanslutningar där individer med likartade intressen, gemensamma bekanta etc. sluter samman. Detta sker utifrån de vardagliga kontakterna där det utvecklas och florerar informella normer och roller. Dessa informella grupper spelar en avgörande roll för såväl individerna som organisationen i stort eftersom människan inte bara motiveras av pengar (lön, se diskussion nedan), och de formella grupperingarnas beslut, utan också av mer mänskliga faktorer såsom uppmärksamhet, omväxling i arbetssyssla, gruppens storlek osv.

I gruppen har vi också olika roller vilka dels innefattar olika föreskrifter och förväntningar som anger hur en person i en viss position skall bete sig och dels hur vederbörande i verkligheten uppträder (rollbeteende)<sup>26</sup>. Vi har alltså olika roller beroende på sammanhanget vi uppträder i och vi beter oss olika i de olika rollerna; vi "är" olika roller och tycker det är naturligt att bete oss på olika sätt. Lennerlöf (1991) menar att dessa roller formas via samspel med andra och varje människa tycks behöva tillhöra någon grupp som hon kan känna gemenskap och trygghet i. De grupper vi väljer att liera oss med har alltså en stor påverkan på vårt beteende. Vi övertar gruppens sätt att se på världen, och på oss själva, och vi gör en del av deras värderingar till våra egna. De formella föreskrifterna såsom arbetsutförande, ansvar, befogenheter osv. och de

---

<sup>24</sup> Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom s.124

<sup>25</sup> Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom s.126

<sup>26</sup> Lennerlöf, Lennart s, 187

förväntningar som andra har på oss – och de som vi har på oss själva kommer att påverka vårt rollbeteende. ”Att beskriva och förstå hur en arbetsplats fungerar är därför någonting annat och mera än en analys av den formella organisationen”<sup>27</sup>.

Vidare så är människan i grunden en social varelse som agerar i respons mot vad andra individer gör och säger. Asplund (1992) skriver att vad den ena personen gör är ett gensvar på vad den andra personen nyss har gjort. Detta gensvar orsakar i sin tur ett svar från den andra personen dvs. ett växelspel uppstår vilket i sammanhanget betecknas som en ”social responsivitet”<sup>28</sup>. I gruppen, där roller skapas och bekräftas, kan den ena person också gå händelserna i förväg och föregripa handlingen dvs. helt enkelt respondera på en handling som ännu inte ägt rum. Detta menar Asplund är ett liknande fenomen som Mead presenterar i sin teori om rollövertagande (där man lär se sig själv som ett objekt och utvecklar ett självmedvetande). Här lär vi oss de roller som förväntas av oss i olika situationer, även då situationerna kanske inte är självvalda. Charon (2001) menar att vi tar till oss den sociala gruppens eller samhällets attityd som vår egen; vi upplever världen utifrån andras perspektiv. Genom våra föreställningar agerar vi, vi använder våra föreställningar för att handskas med den situation vi konfronteras med<sup>29</sup>.

Vidare, i sammanhanget bör man nämna Elton Mayos experiment på Western General Electrics. Här gjordes tolkningen att det är kulturen i en arbetsgrupp som kommer att avgöra vilken prestationsnivå som gruppen kommer att lägga sig på; människan motiveras inte bara av pengar utan även av andra mer mänskliga faktorer<sup>30</sup>. Produktiviteten hos en organisation bör således vara avhängig den informella gruppens agerande och vilken ”subkultur” denna är uppbyggd av. Detta eftersom grupperns normer och värderingar kan vara annorlunda än den för organisationen övergripande (en helt homogen kultur i organisationen skulle ju utgå från att unika individer reducerats till ett likformigt kollektiv). Detta förhållande är mindre troligt då en del personer ofta är mer

---

<sup>27</sup> Lennerlöf, Lennart s, 188

<sup>28</sup> Asplund, Johan s.12

<sup>29</sup> Charon, M. Joel s. 109

<sup>30</sup> Angelöw, Bosse s.105

dominerande än andra, beroende bl a på förmågan att tolka och uttrycka meningar om verkligheten samt på formell position i gruppen<sup>31</sup>.

Det finns alltså ett ständigt, kreativt, växelspel mellan likheter och olikheter, ett socialt samspel där föreställningar hela tiden ändras och formas, vilket gör att man bör bejaka förekomsten av subkulturer och informella grupperingar i organisationen (detta utesluter då inte att det finns en övergripande organisationskultur).

### 3.1.3 Symbolers roll

Symboler är en annan faktor som hjälper till att skapa en innebörd och en tillhörighet till organisationen. Som jag tidigare nämnde har olika bilmärke en viss status och en viss identitetsskapande effekt. Bilen Mercedes med sin stjärna i nosen, Audi med sina fyra ringar, BMW med sina ”njurar” är symboler som hjälper till att skapa en representativ presenterande bild som är något mer än själva produkten och som kan vara svår att fånga och klart precisera. Varumärket och symbolen är ett verktyg som hjälper till att ”[...] föra samman det konkreta och upplevda med det abstrakta och mentala, således själva basen för mentala manipulationer och kommunikation”<sup>32</sup>. Hur företaget än väljer att visualisera sin logotyp på de anställdas arbetskläder, på företagets fasad, på statyer osv. så förmedlas en innebörd utöver den påtagliga (den i form av materiella ting) som fyller en viktig funktion för de anställdas känsla av tillhörighet. Symbolen är därmed ett ”tecken” som står för något vidare än sig själv - de både uttrycker mening och skapar en mening - ”symbolerna och meningar utgör tillsammans den kulturella processen av att göra världen meningsfull”<sup>33</sup>.

I företaget kan symboler och ceremonier förmedla en form av makt och tillskrivas en oåtkomlighet som ger legitimitet och övertalningsförmåga. Detta exemplifieras av ”sammanträdesrummet”<sup>34</sup>, ett rum där viktiga och kollektiva beslut fattas och ges en rituell betydelse/bekräftelse. Rummet är ofta stängt och används endast när större beslut skall fattas, det är inrett med finare möbler som står utställda på ett strikt och ordnat sätt. På

---

<sup>31</sup> Trollestad, Claes s.40

<sup>32</sup> Alvesson, Mats s.46

<sup>33</sup> Salzer-Mörling, Miriam s.44

<sup>34</sup> Ehn, Billy, Löfgren, Orvar s.88

detta vis skapas en stämning och en stark kulturell laddning som binder deltagarna samman. Man kan givetvis fatta beslut utan detta rituella scenario men kulturens och symbolernas makt ger en helt annan tyngd åt handlingarna. Dessutom kan ceremonier hämma och manipulera avvikelser till uppror samt ge ett förhållningssätt där alla vet hur man skall agera dvs. indirekt en känsla av trygghet.

Vidare så kan man betrakta människor som ”kulturbärare” som omedvetet är programmerade till ett visst kognitivt och symboliskt system<sup>35</sup>. Här handlar det då om grundläggande föreställningar och klassificeringar som individerna uttrycker i handlingar, språk, klädsel, gester utan att själv ha avsett att betona och formulera dessa betydelser. Sådana aspekter borde komma fram, och synliggöras, via vår mänskliga erfarenhet och hur våra vardagliga rutiner utformas. Vi blir också behandlade och bemötta utifrån vilken organisatorisk tillhörighet vi har. En uniformerad polis får en viss respekt och status medan en civilklädd är svår att urskilja från en ”vanlig” medborgare och tvingas visa sin legitimation för att få samma befogenhet som sin uniformsklädda kollega<sup>36</sup>. Med detta upprätthålls en viss världsbild som kan hjälpa till att forma den kultur som vi lever i.

### **3.2 Inledning till stressbegreppet**

För att en organisation skall kunna identifiera stressfaktorer och sedan hantera dessa är det viktigt att vara medveten om vad som förorsakar och ligger bakom stress. Alla har säkert vid något tillfälle tampats med stor arbetsbelastning under en längre period, vare sig det gäller i hemmet eller på arbetsplatsen, och vet hur det känns att vara mentalt eller fysiskt utarbetad. När man inte är stressad kan man utan egentliga svårigheter klara av viss motgång men när man passerat en viss nivå kan minsta lilla störning leda till en stressbetingad kris.

Stressen kan orsakas av en rad olika faktorer och allt för stor arbetsbelastning är bara en av dem. Familjära bekymmer med dålig ekonomi, sjukdomar eller andra förändringar i

---

<sup>35</sup> Ehn, Billy, Löfgren, Orvar s.14

<sup>36</sup> Ahrne, Göran s. 39



levnadsförhållandet kan också vara presumtiva stressfaktorer (presumtiva eftersom varje individ reagerar och har olika inställning till hur stressen kommer att upplevas) och t ex är det vanligare med stressymptom hos ensamstående än hos gifta<sup>37</sup>. Sådana här föränderliga, vanligtvis negativa, aspekter kan ses självklara för uppkomst av stress men positiva händelser kan också vara en stressfaktor. En befordran eller semester är en förändring i vårt vanliga leverne som kan skapa ett behov av fysisk-, psykisk- och kanske en känslomässig omställning. Vid en befordran har man exempelvis åtagit sig mer arbetsuppgifter, fått ett större ansvarområde, fler anställda under sig etc. Om man inte känner sig helt redo inför denna förändring, om organisationens inneboende system och kultur inte utgör en stödjande faktor, kan det sluta med att man blir orolig och osäker.

Förändringar kan också ses ur ett vidare perspektiv med hur samhället, både globalt och lokalt, genomgår ombildningar. Giddens (1997) menar att våra moderna institutioner skiljer sig från alla tidigare former av social ordning genom sin dynamik, den kraft med vilken de dominerar traditionella vanor och seder. Därför förändrar moderniteten grunden i det vardagliga livets karaktär och påverkar de mest personliga aspekterna av vår erfarenhet<sup>38</sup>. Även personliga problem och kriser innefattas här eftersom våra sociala omständigheter inte är åtskilda från det personliga livet. Villkoren kan därmed inte enbart betraktas som en yttre miljö i förhållande till det personliga eftersom ”När vi brottas med intima problem, bidrar de aktivt till att rekonstruera den värld av sociala aktiviteter som omger dem<sup>39</sup>”. Förmodligen kan man därför påstå att inga förändringar uppstår av sig själv, ur tomma intet, utan omdaningar sker via samhällsmedlemmarnas olika handlingar och interaktion (vilka sker utifrån olika syften).

Ahrne (1996) menar vidare att en individs handlingsvillkor är avhängiga av de sociala positioner han eller hon har; människors ställning i samhället ger olika möjligheter att handla, olika makt och olika motiv. Organisationer ger bl a oss ramar och handlingsutrymmen att bruka den form av makt vi tilldelats. Här upprätthålls och samordnas positioner, här ges resurser och motiv till handlingar, vilka alla sedan kan

---

<sup>37</sup> Maslach, Christina, s.78

<sup>38</sup> Giddens, Anthony s.9

<sup>39</sup> Giddens, Anthony s.21

omvandlas till samhällsprocesser. Den sociala ordningen upprätthålls i första hand genom organisationer - genom dess inbyggda tröghet bromsas förändringar vilket samtidigt ger en kontinuitet. För att förstå vad som händer i vad Ahrne kallar det ”sociala landskapet” är det därför väsentligt att veta när och hur olika organisationer kommit till<sup>40</sup>. Vårt postindustriella samhälle, informationssamhället, är en beskrivning och ett exempel på nya inslag i en ständigt pågående samhällsförändring som förutsätter ett dagligt återskapande av institutioner och organisationer<sup>41</sup>. Ur detta resonemang kan man därför säga att man inte bör avskärma sig från det globala perspektivet eftersom vad som sker i det lokala, t ex i den specifika organisationen, hela tiden påverkas av vad som händer i dess omvärld, det globala.

Vidare så behöver vi som individer upprätthålla en fysisk och psykisk balans i detta ombytliga sociala landskap. Alla förändringar, speciellt obehagliga, utgör ett hot mot detta jämviktsförhållande. En störning i jämvikten kan endast återfås genom vad Selye benämner som adaptationssyndromet<sup>42</sup>. Detta syndrom utlöses så snart vi upplever en stressituation och sker genom följande steg:

1, alarmstadiet: då kroppens medvetande lägger i en överväxel. Musklerna spänns, adrenalinproduktionen ökar och blodtrycket stiger.

2, motståndsfasen: här hjälper alla de förhöjda fysiska och psykiska reaktionerna till att skapa en ökad aktivitet så vi kan möta den uppstådda utmaningen. Vi klarar bara av att stå emot en viss börda innan vi når steg 3.

3, utmattnig: här är det uppenbart att ett problem finns och återhämtning bör ske.

### **3.2.1 Stressorer**

Det finns alltså ett antal egenskaper på våra arbetsplatser som kan förväntas leda till stress. Dessa så kallade stressorer påverkar oss individer på olika sätt och i olika

---

<sup>40</sup> Ahrne, Göran s. 21

<sup>41</sup> Ahrne, Göran s. 17

<sup>42</sup> Peiffer, Vera s.14

utsträckning. Stressorerna kan vara av vitt skilda slag och kan verka direkt via fysikaliska-fysiologiska mekanismer t ex hetta, buller och kyla. De kan också verka genom att vi som individer tolkar en situation som farlig, som utmanande el dyl. (i ett sådant fall framkallas stressen genom att hjärnbarken stimulerar specifika centra). Arbetsförhållandena fungerar ofta som stressor i kontexten överstimulans respektive understimulans. Här skiljer Johansson (1975) på tre olika stimuleringsförhållanden<sup>43</sup>:

1, mellan överstimulans och understimulering.

2, mellan sensorisk stimulering (fysikaliska som ljus, ljud), kognitiv stimulering (meningsbärande stimuli) och social stimulering (från andra individer).

3, mellan huruvida individen är passiv (i vila) eller aktiv (sysselsatt med att uträtta något).

Den *sensoriska överstimuleringen* förekommer ofta i industrier och på arbetsplatser där starkt luktande kemikalier, buller, drag etc. förekommer. Individer som arbetar i sådana miljöer kan komma att märka effekter såsom olust, obehag, huvudvärk och andra liknande syndrom. Människan har dock en viss tendens anpassa sig till en besvärande miljöer och obehagen kan därför för vissa uppfattas som mindre och därmed underskattas. Johansson exemplifierar detta med buller som, för stunden, kan ge upphov till små prestationsförändringar. Dock så visar studier som gjorts en tid efter en bullerexponering att kvardröjande effekter i form av nedsatt prestation och reducerad stresstolerans finnes.

En *kognitiv överstimulering* uppstår när en anställd utför arbetsuppgifter under tidspress eller arbetar under ackord med högt uppskruvat arbetstempo. Sådana omständigheter associeras med en låg arbetstillfredsställelse och en psykisk belastning som båda är stressande. Kahn (1973) gjorde en studie av intellektuella yrken där en markant skillnad mellan kvantitativ överstimulering, att man har för mycket att göra, och kvalitativ

---

<sup>43</sup> Lennerlöf, Lennart s.130

överbelastning, en situation med allt för krävande arbetsuppgifter, observerades<sup>44</sup>. Exempelvis så upplevde en professor sin självkänsla mest hotad av kvalitativ överbelastning dvs. i sådana arbetssituationer som han upplevde inte klarade av. De högre tjänstemännen kände sig oftare hotad av den kvantitativa överbelastningen dvs. att man hade svårt att hinna med sina arbetsuppgifter.

En *sensorisk understimulering* går inte att återfinna i någon realistisk vardagssituation utan är något som framställts via experiment. Man har låtit försökspersoner placeras i en mörk ljudisolerad cell där man sysslolös fått ligga på en brits. Effekterna av ett sådant förhållande är olust, ångest och hallucinationer eftersom nervsystemets normala funktioner rubbas.

*Kognitiv understimulering* är den vanligaste förekommande understimuleringen på arbetsplatser med industriellt innehåll. Här har man ofta delat upp produktionen i små, ”högrepetitiva” specialiserade moment vilka utförs i korta arbetscykler. Den anställde behöver inga direkta kunskaper för att utföra arbetsmomentet, inte ta några egna beslut eller göra några bedömningar om arbetets utförande. Individen kan här inte utnyttja sin fysiska och mentala kapacitet vilket leder till nedsatt självkänsla och tillfredsställelse i livet.

*Social understimulering* finner man oftast i mentalvård, kriminalvård, åldringsvård och all övrig institutionsvård. I industrin återfinns den också, då ofta i samband med sensorisk överstimulering t ex i bullriga miljöer där det är svårt kommunicera och göra sig hörd. Att de sociala kontakterna i arbetslivet är viktiga visar den s.k. LO:s studien om korttidsfrånvaro. Här var frånvaron betydligt högre hos anställda som endast hade ögonkontakt med sina arbetskamrater än hos arbetare som friare kunde kommunicera och prata med sina medarbetare.

---

<sup>44</sup> Lennerlöf, Lennart s.132

### 3.2.2 Egenkontroll

Utbrändheten är akut när t ex en läkare känner att han förlorat kontrollen över den vård han ger. Detta kan vara en följd av att man saknar direkt inflytande på de beslut som rör ens arbete, att ens överordnade talar om exakt vad man skall göra så att de gamla inarbetade rutinerna med möjlighet till variation fallerar. Ett sådant förhållande kan uppstå när läkaren aldrig ges tillfälle komma ifrån sin stressade situation och samtidigt får större ansvar än han orkar med; man känner att man inte kan påverka viktiga processer i sitt arbete.

Själva begreppet kontroll definieras enligt Mathiesen och Frese på följande sätt:

”Begreppet kontroll avser en eller flera personers möjligheter att kunna påverka sina livsvillkor efter egna mål, behov och intressen i en viss given samhällsstruktur trots att andra skulle göra motstånd”<sup>45</sup>. Ur denna definition av kontroll kan man i sin tur härleda några olika särdrag. Angelöw (1986) menade att kontroll skall uppmärksammas som ett viljefenomen då det avser en fråga om huruvida man kan påverka sina livsvillkor utifrån bestämda avsikter. Kontroll skall inte heller ses som något avskilt fenomen utan det är något man har i förhållande med andra individer<sup>46</sup>. Därmed handlar det också om att kunna påverka sina livsbetingelser i viss riktning, även om andra motsätter sig detta, och inte vara rädd för att konfliktsituationer kan uppstå. Överhängande sker kontrollen utifrån hur t ex en organisation är utformad och hur dess struktur ser ut. Chefens position och utövande av makt i företaget ter sig därför vara av yttersta vikt.

Vidare så kan sambanden mellan kontroll och stress samt slutsatser härom beskrivas enligt följande<sup>47</sup>:

1, människors egenkontroll fungerar som buffert vilket skyddar mot stressens skadeverkningar. Om man kan påverka sin situation sänks olusten och välbefinnandet höjs.

---

<sup>45</sup> Angelöw, Bosse s. 11

<sup>46</sup> Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom s.198

<sup>47</sup> Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom s.197

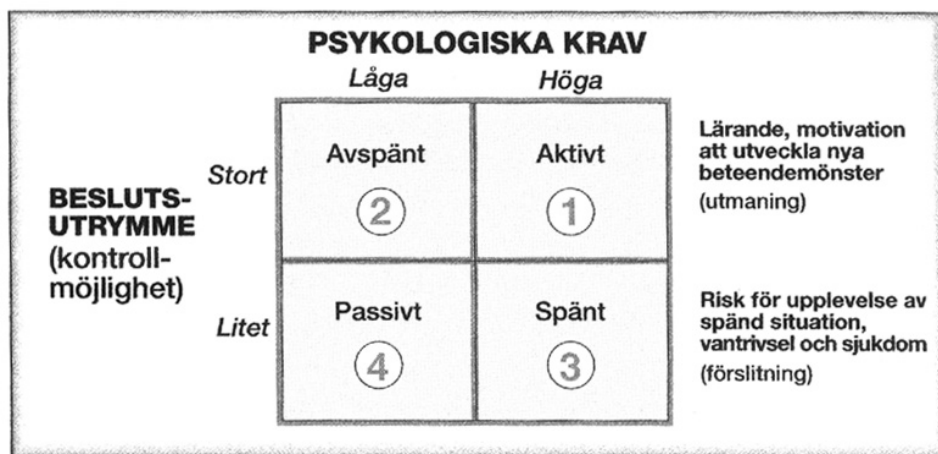
2, att man har kännedom om stressorernas negativa konsekvenser och kunskap om att möjlighet till kontroll finns.

3, känna till att den egna oförmågan till kontroll definieras när man gör en social jämförelse med andra.

4, de individer som innehar ett starkt behov av att kontrollera sin livssituation får en kraftigare stressreaktion i en situation med bristande kontroll.

Höga krav i sin arbetsituation är alltså lättare att klara av om man samtidigt har en möjlighet att påverka arbetets uppläggning. De sociala förutsättningar som ges i arbetslivet kommer att påverka hur vi reagerar och vilken förmåga vi har bemästra ett specifikt förhållande. Kontrollfaktorn avstämmer här människans upplevda möjlighet att påverka sin situation, frihetsgraden, samt utveckla sin kompetens, graden av stimulans. Här ingår då även handlingsutrymme och känslan att vara delaktig i arbetsprocessen.

Karasek presenterade fyra möjliga kombinationer med avseende på detta med hjälp av den tvådimensionella kravkontrollmodellen<sup>48</sup>:



<sup>48</sup> Herting, Anna s. 65

(1), i den aktiva- samt i den (2), avspända arbetssituationen har man den bästa miljön för att förbättra sina möjligheter att klara av oväntade situationer då det ges möjlighet till att ta initiativ. I den aktiva situationen kan kraven ses som utmanande i och med man kan påverka arbetsprocessen och få kompetensutveckling, kunna prestera något som är meningsfullt samt få ansvar och erkännande för sina insatser.

(3), den spända situationen som härrör från en arbetssituation med höga krav samt små möjligheter att fatta egna beslut och utföra kompetensutveckling. Detta är den mest riskfyllda för människans välbefinnande och hälsa. Man kan därigenom känna sig trängd och pressad.

(4), den passiva situationen där man varken utsätts för krav eller belastningar och har ingen möjlighet att utöva kontroll. Detta förhållande kan vara hälsovådligt då man riskerar att utarmas både fysiskt och psykiskt. Brist på stimulans i hjärnstammen kan dessutom påverka sömnfunktionen negativt. Denna fas riskerar arbetslösa eller sjukskrivna med långa perioder av passivitet att hamna i. Dessa så kallade ”motivatorer” har visat sig vara betydelsefulla för arbetstillfredsställelse som i sin tur gynnar självförtroendet och på sikt hälsa och välbefinnande.

### **3.2.3 Oklarhet om organisationens mål**

En arbetsmiljö som präglas av få förhållningsregler, där brist på ansvar och prestationskrav uteblir, innebär också ett stressande moment för individen. Till detta så kan omställningar av olika slag i organisationen ligga till grund till och framringa en så kallad ”förändringsstress”<sup>49</sup>. Denna uppkommer oftast när två typer av stress blandas, den ena från oklarheter i situationer och den andra från medvetandet att sakläget förändras samt att risken för misslyckande tilltar. När det gäller oklarheter i en föränderlig situation finns det några faktorer att peka på:

1, oklarhet om målet: om en organisations personal inte har klart för sig vad företagets övergripande mål är kan det komma att upplevas som en stressande faktor av de anställda. Oklarheten kan uppstå om målet inte är explicit angett och när det inte tydligt

---

<sup>49</sup> Stewart, Valerie s.106

framgår vad företaget vill uppnå med sin verksamhet. Exempel på detta är om organisationen ändrat produktionsmetod, genomfört större organisatoriska förändringar, om de anställda inte vet ifall de skall arbeta kvar eller ej osv.

2, oklar information: om personalen inte informerats om hur och med vilka metoder målen skall uppnås kan problem uppstå. Oklar information föreligger också när data är föränderlig, förvirrande och oklar. Som i många andra förhållanden i organisationen är kommunikation en mycket viktig faktor, och att den information som utbytes härom är relevant och tydlig.

3, oklarhet om den egna rollen: problemet uppstår när de anställda inte vet vad som åligger dem, vilket ansvar de har, vilken auktoritet de har, vem de ska rapportera till (dessa faktorer kan också korsa varandra så att man dras åt olika håll, enligt vad som ovan beskrevs med ”mellanchefsexemplet”).

4, oklarhet om metoderna: när man inte kan se vilka metoder organisationen uppställt för att nå sitt uppställda mål. Ofta ställer ett företag upp ett mål utan att egentligen veta hur man rent praktiskt skall uppnå det.

5, oklarhet om kriterierna: om en organisations målformulering är uppfyllt eller inte kan i många fall vara komplicerat att mäta och definiera; man kanske inte vet om man gjort en bra arbetsinsats förrän en viss tid har passerat. Likaså, om man inte har möjlighet att visualisera sina individuella prestationer och framgångar på ett objektivt och klart sätt, att detta istället mäts och relateras via någon annans växlande värdeskala (t ex att någon annan part är nöjd), så återfinner man oklarhet och ett skapande för ett stressande förhållande.

Dessa olika oklarheter går i viss mån in i varandra men om man tar bort ett av kriterierna får man kanske inte med sig resterande. En organisation kan exempelvis vara säkert på vad man vill uppnå men osäker på hur man skall nå dit. En sådan situation får man troligtvis till viss del, initialt, lära sig leva med för att överhuvudtaget kunna skapa en förändring, en utveckling, utan att en stagnation sker i organisationen.



### 3.2.4 Socialt stöd

De sociala relationerna som finns inom en organisation, och då de inbördes gemenskaperna mellan individerna, utgör en betydelsefull del av arbetsmiljön. Ett fungerande socialt stöd, och en god sammanhållning mellan arbetskamrater och stöd genom officiella eller formella yrkeskanaler, kan reducera vanmakt samt utgöra ett stöd och skydda de anställda från en del negativa konsekvenser som kan uppstå<sup>50</sup>. Exempelvis så skapar ett hot om nedläggning en rad stressande moment som med hjälp av en stark sammanhållning bland de anställda kan fungera som en motpart och vara en förutsättning för att man ska använda existerande kollektiva strategier och lösningar. Förhållandet mellan de anställda kan, utifrån begreppet socialt stöd, delas upp i tre typer nämligen<sup>51</sup>:

1, ett känslomässigt socialtstöd: som inkluderar intimitet, tillgivenhet och uppmuntran samt möjligheten att lita på varandra och att ha förtroende för varandra.

2, ett konkret stöd eller ett instrumentellt socialt stöd: direkt hjälp eller tjänster t ex att erhålla pengar, lån, gåvor samt hjälp med småsysslor.

3, ett informellt socialt stöd: individen får information och råd som denna kan använda för att bemästra personliga problem och problem i omgivningen. Aronsson (1985) menar att vid en påfrestande situation som skapar oro försämras individens informationsbehandlingsförmåga vilket leder till ett hinder för att utveckla bemästringsstrategier som gör att individen blir mer kapabel att klara av den aktuella situationen.

Vidare så har ett socialt stöd, enligt en rad forskare, ansetts vara viktigt utifrån ytterligare tre aspekter<sup>52</sup>:

1, att ett socialt stöd direkt kan förbättra hälsa och välbefinnande.

---

<sup>50</sup> Maslach, Christina s.133

<sup>51</sup> Angelöw, Bosse s. 93

<sup>52</sup> Angelöw, Bosse s. 94

2, stödet kan reducera stressnivån i arbetet på ett flertal sätt och kan indirekt förbättra hälsan.

3, fungera som ”bufferteffekt” dvs. kan vara effektivt under påtagliga stressituationer.

Det sociala stödet bör i och med detta innefatta en öppen diskussion om eventuella, arbetsrelaterade, personliga problem som kan förekomma på arbetsplatsen. En mer öppen stämning leder i sin tur också till att de anställda mer ofta stöttar varandra om så behövs. Ofta kan just kriser öka på sammanhållningen då man inser att man måste hålla samman och vara solidariska för att för att kunna reducera vanmakten och lindra konsekvenser av krissituationen. Problemet kan vara att man istället väljer samtala med en berörd part t ex en facklig representant, istället för med sina kollegor, för att de förfogar över information om senaste händelserna, rättigheter och skyldigheter osv.

Angelöws (1986) undersökning om företagsnedläggningar visar också att om sammanhållningen försämras, t ex via ett hot om nedläggning, ökar oftast konkurrensen mellan de anställda med risken att ett mer individualistiska förhållningssätt uppträder (som i sin tur inverkar negativt på sammanhållningen). Underliggande motsättningar och konfrontationer uppdagas vilket leder till återhållsamhet och en allmänt nedstämd atmosfär inom organisationen. Samtidigt som ovanstående kan ske vill individer ibland inte diskutera personliga konsekvenser vilket resulterar i att den bistra verkligheten förnekas och flyktmekanismer sätts in. Denna typ av handlingsmönster förhindrar förutsättningarna för att kollektiva aktioner och lösningar skall inträda<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Angelöw, Bosse s. 103

## 4 Analys

Syftet med denna uppsats är att åskådliggöra vilken roll kulturen har i en organisation vad det gäller förekomsten av stress bland dess medlemmar. För att kunna besvara detta beskrev jag, utifrån vissa valda aspekter under teoriavsnittet, på vilket sätt kulturen och stressen uttrycker sig och hur de framträder. Denna framställan är m a o. *ett* sätt att se på verkligheten och problematiken om hur stress framkallas.

I detta analysavsnitt kommer dessa teoretiska resonemang bilda en grund för att besvara den uppställda problemformuleringen: Vilka drag i en organisationskultur kan motverka uppkomsten av stress hos de anställda?

### 4.1 *Analys utifrån den teoretiska ramen*

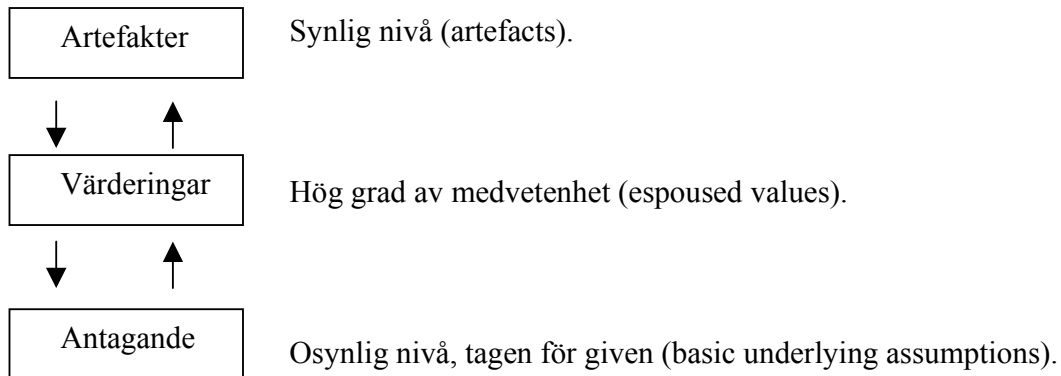
Organisationskulturen kan alltså hjälpa oss att bättre förstå vad som försiggår inom en organisation, mellan dess olika avdelningar, subkulturer, sociala strukturer etc. när dessa tvingas interagera och samarbeta. Schein (1992) menar här att många av de faktorer som vi tidigare kategoriserade under ”kommunikationsproblem” och ”brist på lagarbete” nu bättre kan förstås som ett misslyckande i den interkulturella kommunikationen<sup>54</sup>. Allt eftersom företag snabbar upp produktionen och tillverkningen, för att på ett effektivt kunna avsätta sina produkter på marknaden, stiger risken att samordning mellan organisationens olika delar felar. Säljarna, marknadsförarna, designers, produktionen arbetar alla mot samma mål och måste samarbeta på ett närmre plan än de av organisationsledningen övergripande uppställda intentionerna. Just här menar Schein att för att kunna uppnå en behövlig interaktion mellan de olika avdelningarna bör en förståelse om var och en av dessa subkulturer, och hur de är sammansatta, föreligga; en process som tillåter kommunikation över de olika subgruppernas ofta starka gränser.

Vidare, enligt Schein kan kulturen delas upp i olika nivåer utifrån vilket synsätt man har på kulturfenomenet (hur den är synbar för åskådaren). Nivåerna varierar från att vara

---

<sup>54</sup> Schein, Edgar H s. xii

påtagliga, som man kan se och röra, till att vara djupliggande/omedvetna, invävda i strukturen, som bara finns där utan att man tänker på det. Mellan dessa nivåer finns det en rad olika lägen, normer, regler för hur man skall bete sig osv. Dessa lägen ”bestämmer” hur individen skall handla, hur man skall uttrycka sig och hur man skall klargöra kulturen för sig själv och för andra<sup>55</sup>. Schein visar på nivåerna enligt följande:



Dessa nivåer kommer att följa med i den fortsatta analysen och för att på enklast sätt kunna åskådliggöra denna har jag valt att dela in analysen i de tre huvudområdena, A, B och C, som beskrivs under den teoretiska inledningen. Till viss del överlappar områdena varandra och går in i varandra då kulturen som fenomen befinner sig på ett brett område.

#### **4.1.1 A - vilket inflytande man ges som individ – vilken möjlighet man har att påverka sitt dagliga arbete – nivå av egenkontroll och höga krav?**

*Värderingar* (espoused values) – allt lärande i gruppen utgår från början från någons värderingar, någons känsla om rätt och fel beteende, vad som fungerar och inte fungerar i en uppställd situation. De individer som influerar gruppen att anta ett speciellt uppförande eller handlingsmönster kommer att kallas ledare eller skapare. Gruppen som sådan har initialt inte någon samfäll kunskap eftersom den gemensamt ännu inte har vidtagit någon handling mot en nyuppkommen situation, ett ”problem”. Därför,

---

<sup>55</sup> Schein, Edgar H s.16

oberoende av vad som föreslås, kan en handling endast få status utifrån gruppens sätt att se på situationen (detta helt oberoende hur starkt än initiativtagaren tror han förmedlar den yttersta sanningen). Inte förrän gruppen tillsammans agerar, och att alla medlemmarna sedan tillsammans observerar utfallet av agerandet, föreligger det någon delad bas för att fastslå vad som utgör ett riktigt beteende. En sådan social bekräftelse, social validation, gör att speciella värderingar endast konfirmeras via den delade sociala uppfattningen som gruppen har<sup>56</sup>. Dessa värderingar är karakteristiska för gruppens interna relationer, där testet om de fungerar eller ej bestämmer hur bekväma och ångestfria medlemmarna sedan är när de integreras med dom. En sådan här uppsättning värderingar, som införlivas i en organisations filosofi eller ideologi, kan fungera som guide och tillvägagångssätt när otrygga och svårhanterliga situationer uppkommer.

Kulturens riktning kan till viss del dirigeras och påverkas via tagna beslut, diverse inställningar och attityder. Fenomenet att det förekommer en kultur, och att en sådan uppstår, torde innebära att den också förfogar över funktionen att underlätta medlemmarnas tillvaro. Vissa forskare anser att organisationskulturen bidrar till att styra medlemmarnas beteende genom att de erbjuder modeller, standarder, lösningar och riktlinjer för individernas handlingar i organisationen. Detta kan man också koppla till Scheins teori om grupper och dess skapande av värderingar som jag beskrev ovan. Kulturen får syftet av en karta som vi använder oss av för att orientera oss i förhållande till vår omgivning, terrängen<sup>57</sup>. Om vi då orienterar oss med en riktig karta, där gruppens attityder och värderingar fungerar som kompass, borde en arbetsmiljö uppstå där gemensamma värderingar, mål osv. bildar och fungerar som ett motstånd i utsatta, stressade, situationer.

Vidare så har all den stress som uppstår via tvetydiga förhållanden, att man tvingas välja mellan motstridiga krav, påtagliga och faktiska effekter. Att de anställda endast får använda ett fåtal av sina färdigheter och talanger (å andra sidan kommer det läggas

---

<sup>56</sup> Schein, Edgar H s.20

<sup>57</sup> Bang, Henning s.90

betydligt större krav på just dessa få är ytterligare en stressfaktor<sup>58</sup>. Lennart Levi (2000) menar att om man låter organisationens medlemmar vara delaktiga i beslutstagande och i handlingar som påverkar deras arbetssituation, skapa möjlighet för social interaktion där ett känslomässigt och socialt stöd för medarbetarna är tillgängligt, att klara och tydligt preciserade arbetsroller och ansvarsområde utformas, att man undviker tvetydigheter när det gäller anställningstrygghet och karriärmöjligheter (man premierar och uppmuntrar till ett ”livslångt lärande”) så kan organisatoriska förbättringar som stress och ohälsa implementeras<sup>59</sup>.

När det gäller olika former av höga krav i arbetet så kan dessa utgöra stora påfrestningar och bidra till en negativ stress. Det kan exempelvis handla om arbetets intensitet, hur bunden man känner sig, vilken arbetsmängd man har etc. (i sammanhanget kan man notera att höga krav också kan upplevas som positivt och stimulerande så länge individen känner att stort inflytande över sin arbetssituation och att man klarar av de krav som ställs). I figuren ovan visar jag utifrån Karaseks Krav-kontroll-stödmodell i vilken fas man bäst kan kontrollera sitt arbete. Kontrollfaktorn avstämmer här människans upplevda möjlighet att påverka sin situation samt utveckla sin kompetens. Enligt modellen är den bästa situationen när det ställs höga krav och när man samtidigt känner att man har kontroll över dessa.

#### **4.1.2 B - socialisering och identitetsskapande – vilka normer och värderingar gäller i organisationen – finns det ett socialt stöd?**

*Artefakter* (artifacts) – befinner sig på ytan i organisationen och består av alla fenomen som vi kan se, röra och känna när vi möter en ny grupp med en okänd kultur. Det kan exempelvis vara byggnader, arkitektur, klädstil, språk, teknologier och produkter, myter, nedskrivna värderingar, observerbara ritualer och ceremonier osv. Här ingår även de synbara beteenden som grupper och organisationers gör till rutin. Det viktigaste i denna nivå är att företeelserna är enkla att observera och svåra att uttyda (t ex att Egyptierna byggde stora klart synliga pyramider vilkas mening varierar från kultur till kultur). Om

---

<sup>58</sup> Katz, Daniel och Kahn, Robert L s. 599

<sup>59</sup> Levin, Lennart s.5

organisationen ger de anställda tydliga symboler att sluta upp bakom, man förmedlar en trygghet och en identitet via sitt varumärke, man har tydliga regler och normer, man införlivar och uppmuntrar för mytbildning osv. borde en gemenskap och en uppslutning inför organisationens mål som verkar mot stress uppstå. Symboler är också ett verktyg för att föra samman det konkreta och upplevda med det abstrakta och mentala således själva grunden för mentala manipulationer och kommunikation<sup>60</sup>. Vissa skolbildningar menar att den respons vi får via fysiska ting i organisationen kan leda till en identifikation av övergripande bilder, en helhetssyn, som speglar de djupaste nivåerna av kulturen<sup>61</sup>. Dock är faran härom att man tolkar de fysiska tingen utifrån sina egna värderingar och relationer t ex att vid första anblicken kan en informell organisation te sig kaotisk och irrationell, utan uppställda regler och rutiner, vilket man ofta ser som synonymt med ineffektivitet.

Det sociala stödet i arbetssituationen är alltså mycket viktigt för att man skall kunna utträta ett bra arbete och trivas i sin yrkesroll. Att känna att man tillhör den sociala gemenskapen på arbetsplatsen och får uppmuntran och stöd i tunga situationer är lika viktigt som att möjligheten till praktisk hjälp finns. Därtill, att inte få uppskattning och erkännande för det jobb man utför är en stressande omständighet. Om arbetet innebär höga krav och liten egenkontroll understödjer ändå ett fungerande socialt stöd den enskildes möjligheter att hantera arbetssituationen. Desto värre är det om man i en påfrestande arbetssituation saknar möjligheter till stöd och hjälp från chefer, medarbetare och arbetskamrater. Utöver detta så kan stressorer också vara inbyggda i själva arbetsförhållandet och i den arbetsuppgift man utför exempelvis via arbetstid, organisering, arbetets utförande, ansvarsförhållande osv. Att vara utsatt för höga arbetskrav och samtidigt ha liten egenkontroll över arbetssituationen medför en betydande risk för negativ stress. Ett sådant arbetsförhållande har SCB valt kalla för ”jobb under hög anspänning”<sup>62</sup>. I deras framlagda rapport framkommer det att andelen män och kvinnor som arbetar under hög anspänning har ökat inom alla sektorer (och då framförallt inom Landstingen). Man nämner vidare att de som arbetar under ett sådant

---

<sup>60</sup> Alvesson, Mats s. 46

<sup>61</sup> Schein, Edgar H s.19

<sup>62</sup> Arbetsmiljöverket och SCB s. 6

förhållande, och dessutom saknar möjlighet till socialt stöd från chefer och arbetskamrater, har störst andel med besvär av olika slag och därtill högst andel med sjukskrivningar.

Organisationskulturen är ju ett fenomen som hela tiden finns omkring oss i arbetssituationen. Den är statuerad och tillverkad via vår interaktion med andra och upprätthålls likaså via detta samspel. Vi människor behöver tillhöra en sådan gemenskap för att kunna identifiera oss och känna stöd med andra. Detta förhållande tillgodoser våra behov av kärlek, uppskattning och gemenskap. Det sociala stödet som vi bör ha på vår arbetsplats får betydelse både vad det gäller själva arbetsutförandet som den personliga utvecklingen. Brist på sådan alstrar stress och att känna sig utanför, kanske vara mobbad, ökar stressrisken. Det finns forskningsresultat som tyder på att personer med lågt stöd i arbetssituationen har mer besvär med värk i nacke, axlar och rygg vilket tyder på att kropp och själ hänger ihop<sup>63</sup>.

Stödet kan införlivas via organisationens kultur då de kultur dynamiska processer som råder härstammar från interaktionen mellan de anställda. Man kan se hur kulturen är uppkommen, inneboende, utvecklad och därtill manipulerad tillvaratagen och förändrad i alla dess avdelningar med alla dess medlemmar. Organisationen, via ledningsgrupper osv., kan alltså ”bygga” in vissa valda aspekter i kulturen för att skapa en trygghet och ett utökat socialt stöd. Det kan ske via rutiner, regler, att skapa en tillhörighet via symboler, en viss identitet osv. som alla kommer att spegla företagets klimat. Organisationskulturen innefattar också mentala modeller, tankesätt, språkliga paradigmer, delade kognitiva mönster som visar de tankar, språk, uttryck som delas av gruppens medlemmar<sup>64</sup>. Sådana faktorer lärs ut till en grups nya medlemmar under den socialiseringsprocess som sker vid inträde i en ny miljö. Redan här finns det alltså en möjlighet att påverka och vägleda medlemmarna till ett visst arbetsförhållande.

---

<sup>63</sup> Olofsson, Kerstin s. 75

<sup>64</sup> Schein, Edgar H s. 9



En annan viktig synpunkt är att ledarskap och chefer via sin typ av ledarstil (den typ som organisationen väljer att ha) kommer att påverka och prägla kulturen<sup>65</sup>. Ett auktoritärt ledarskap kan ge trygghet via klart formulerade direktiv och rutiner samtidigt som det kan upplevas stressande då det ges mindre utrymme för egna initiativ och personlig utveckling. Det krävs både att en social relation finns mellan givare och mottagare av stöd och att de signaler som ges är de mottagaren behöver för att det ska upplevas som just ett stöd. Kvaliteten i stödet betyder här mer än kvantiteten, stöd som ges spontant utan att det efterfrågas är bäst<sup>66</sup>.

#### **4.1.3 C - hur grupper är sammansatta – hur ser den formella och informella gruppbildningen ut vad det gäller t ex roller och nivå av trygghet?**

*Antagande* (basic underlying assumptions) – när en lösning till ett problem är implementerat i den dagliga verksamheten kommer den att bli tagen för given. Det som initialt var en hypotes, en antagande värdering, kommer gradvis att betraktas som verklighet. Schein menar att en föredragen lösning, bland ett otal grundläggande alternativ, är synbara i kulturen och vilken gruppledare som helst kan agera utifrån denna<sup>67</sup>. De grundläggande antagandena har blivit så tagna för givna att man inte finner någon större variation inom gruppen; om ett grundläggande antagande ter sig stark i gruppen kommer beteende grundat på andra premisser att framstå som otänkbara. Dessa antagande är sådana som vi varken debatterar eller konfronterar och är därmed ytterst svåra att förändra. För att överhuvudtaget kunna förändra något härom krävs en omställning i vår kognitiva struktur vilket kan leda till ångest och en rubbning av våra mest grundläggande värderingar som vi lärt oss om världen. Kulturen hjälper oss skapa en stabilitet där vi inte behöver ifrågasätta sådana ångestskapande fenomen. Detta sker via en definiering av vad vi bör vara uppmärksamma på, vad saker och ting betyder, hur vi känslomässigt skall reagera i olika situationer och hur vi skall agera och bete oss i ett givet tillstånd. När gruppen har antagit ett sådant förhållande, och utvecklat en uppsättning gemensamma grundläggande värderingar, kommer den att fungera optimalt.

---

<sup>65</sup> Schein, Edgar H s. 3

<sup>66</sup> Olofsson, Kerstin s. 77

<sup>67</sup> Schein, Edgar H s.21

Dock så blir gruppen mer sårbar i förhållande till andra, där andra antagande återfinns, eftersom vi inte kommer att förstå och ha möjlighet att på rätt sätt tyda dessa.

Vidare så bildar rollkonflikter, där man kan uppleva att krav och förväntningar kommer från olika håll och innehåller motstridiga budskap, ytterligare ett förhållande som kan skapa stress. Det finns en rad dylika förhållanden av rollkonflikter på en arbetsplats t ex mellan över- och underordnad, inom samma yrkesgrupp, i förhållande till de egna inre kraven, i förhållande till kunder och klienter osv. Rollerna kan upplevas som oklara och man vet inte riktigt vad som förväntas av en i sin arbetsbefattning; vad skall jag t ex kunna i min roll som behandlingsassistent? I tolkningen av rollen tillkommer faktorer om ansvar, vilket ansvar får jag ta och inom vilka områden. Kahns studier visade att individer som känner oklarheter i arbetsrollen trivdes sämre, kände sig spända på jobbet, upplevde meningslöshet och hade lägre självförtroende<sup>68</sup>. På en arbetsplats tvingas vi också samman med en rad olika personlighetstyper som vi skall läras oss fungera tillsammans med. Rollerna kan här kollidera mellan olika individer vilket gör att effektivitet och energiansamling fokuseras på fel sak; gräl som inte har med arbetet att göra, meningsskiljaktigheter om mål- och tillvägagångssätt kan uppstå.

Förutom att man arbetar åt sig själv, själva lönearbetet, hamnar vi ofta i situationen att stå till svars inför någon annan i högre position. Mellanchefer är ett tydligt tecken på en utsatt position där man dels har anställda under sig att hantera, dels en högre chef över sig. Dessa två parter har ofta mål som är motstridiga vilka mellancheferen skall hantera till allas belåtenhet. Är de högre cheferna mindre bra ledare och har svårt kommunicera ökar dessutom risken för stress. Vidare, vissa gruppstillhörigheter och identiteter föds man med och är ibland omöjliga att påverka. Det faktum att man är kvinna kan i sig skapa en ökad stress i yrkesrollen. Fortfarande så behandlas kvinnor ojämlikt på en del arbetsplatser och i en del yrken tillåter man motvilligt att kvinnor tar plats bland männen. Ofta har kvinnor lägre lön och tvingas arbeta dubbelt, dels sköta hemmet efter ordinarie arbetstid, dels producera mera än de manliga kollegerna för att visa att ”man duger”.

---

<sup>68</sup> Jenner, Håkan och Segraeus, Vera s.34

Statusförändringar i form av uppflyttning eller nerflyttning i den formella organisatoriska hierarkin kan också fungera som en stressor. En befördran till en tjänst man inte känner sig ha kapacitet att klara av, att det inte ges möjlighet till avancemang och ansvarstagande i nivå med resurser, kan båda upplevas som frustrerande. Det gäller alltså att se orsakssammanhanget; om någon betar sig på ett visst sätt är det förmodligen inte för att ”han är sådan” utan för att han befinner sig i en situation som utlöser just ett sådant beteende<sup>69</sup>.

## **4.2 Att förändra kulturen**

I sammanhanget bör man ta upp något om förändring av kulturen eftersom om man vill styra och inverka på ett förhållande med hjälp av sin organisationskultur kan det behövas en omställning härom. Att förändra ter sig säkerligen olika från organisation till organisation beroende på storlek, antal anställda, syfte, mål osv. vilket också gör det svårt att bestämma och avgöra förändringens art och dess eventuella resultat. Att t ex göra organisationen mer platt, att ta bort hierarkiska nivåer, att ta bort eller ändra symboler som förknippas med ett visst förhållningssätt, att införa flexibla arbetstider osv. är något som kan ske via incitament från organisationens ledning. En kulturförändring är dock inte i sig avhängig att ledningen lyckas ändra vissa faktorer utan istället är det att gruppens medlemmar förändrar sina idéer värderingar och uppfattningar<sup>70</sup>. Att alla anställda niger eller bockar när man träffas leder det till att de sociala interaktionerna och föreställningarna har modifierats eller endast att man blivit påtvingad av ledningsgruppen att göra så? Alvesson (2001) menar härom att man måste ha mer djup och precision än vad som är brukligt när man talar om kulturstyrning. En lokal anpassning där man utvärderar fall för fall snarare än att utgå från en schabloniserad mall om vad som är bra och inte bra när man formar idéer och uppfattningar bör föreligga. Det är viktigt att man använder konsekventa tal, handlingar och praktik som är sammanhängande och pekar åt samma håll och tilltalar individens tankesätt om vad som är viktigt och meningsfullt. Detta brukar benämnas som ”symbolisk effektivitet” dvs. i vilken utsträckning en

---

<sup>69</sup> Maslach, Christina s. 22

<sup>70</sup> Alvesson, Mats s. 270

handling, ett uttalande eller ett fysisk objekt lyckas uttrycka ett innehåll som appellerar till en grupps känslor och tankar<sup>71</sup>.

All form av förändring som sker i en organisation innebär alltså en påverkan på dess medlemmar. Det gamla inarbetade ger ofta en trygghet som kan komma att brytas upp med osäkerhet och stress som följd. Ahrne (1986) menar att vi kan försöka förändra innehållet i vad vi förväntas göra i våra positioner och vi kan bryta oss loss. Men det är inte alltid vi lyckas och till slut hamnar vi i nya positioner med delvis förändrade handlingsvillkor och möjligheter att påverka<sup>72</sup>. Att erhålla ett bättre perspektiv om förändringsarbete, och dess följder, fås om vi är medvetna om att de flesta organisatoriska förändringar också involverar förändring i kulturen, då ofta på en subkulturell nivå. En ökad förståelse av vilka faktorer som berör kulturens medlemmar under en förändringsfas, där en del av deras grundläggande antagande, värderingar och beteendemönster rubbas, kommer ge en mycket mer sympatisk syn på motstånd till förändring. Det hjälper och också att få en realistisk bild på hur individerna lyckas omställa sig och därmed indirekt också en ökad kunskap om hur man på bästa sätt kan motverka att negativa följder uppstår.

Vidare så befinner sig en organisation i en ständigt föränderlig värld vilket då givetvis också påverkar alla som verkar i dess miljö. Människor blir äldre, får nya impulser, marknader förnyas, kunder bortfaller och nya tillkommer osv. Detta innebär att organisationer kontinuerligt förändras eftersom dom alla är delaktiga i den ständigt växlande sociala verkligheten. Alvesson menar att om man medvetet och systematiskt vill förändra kulturella föreställningar krävs det att man är uppmärksam på dessa "[...] pågående framväxande kulturella förändringar existerar"<sup>73</sup>. Man kan via direkt interaktion och kommunikation i den informella verksamheten påverka och omforma rådande uppfattningar. I jämförelse med de mer för strukturella ändringarna så utgör dessa direkta metoder ett mer anpassat tillvägagångssätt och har därmed en starkare

---

<sup>71</sup> Alvesson, Mats s. 271

<sup>72</sup> Ahrne, Göran s. 14

<sup>73</sup> Alvesson, Mats s. 274

effekt de anställdas faktiska arbetsförhållande och på deras handlande. Man måste alltså förändra individers tankegångar för att möjliggöra en ”verklig” förändring.

## 5 Slutdiskussion

Stressorer kan vara inbyggda i själva arbetsförhållandet och i den arbetsuppgift man utför exempelvis via arbetstid, organisering, arbetets utförande, ansvarsförhållande osv. Människan behöver alltså en kognitiv stabilitet i sin omgivning för att fungera och må bra. De delade grundläggande antaganden som kulturen bildar i en organisation kan därför fungera, både grupp- som individnivå, som psykologiska kognitiva försvars mekanismer som tillåter gruppen att fortgå. Alvesson talar bl a om ett ”contingencytänkande”, att ett visst förhållande kräver en viss form av kultur för att uppnå effektivitet. Morgan (1999) skriver vidare att kulturen inte något som kan befallas fram i en viss miljö, utan den utvecklas som ett resultat av det sociala samspel som försiggår<sup>74</sup>. Det är således i interaktionen mellan individer som skapar och gör att en kultur frodas.

Vidare, kulturen uppstår och existerar i olika skepnader och är alltså anpassad utifrån den miljö som råder. Ur denna diskussion borde man kunna finna ett sammanhang, en relation, mellan en organisations mål, härskande kultur samt det resultat och den effektivitet som uppkommer. Resultatet är ju i sin tur också avhängigt att organisationens medlemmar verkar i en hälsosam miljö och kan utföra sina arbetsuppgifter i en stressfri omgivning. En ”stark” kultur borde därför också underlätta för samordnande av organisationens mål. Här bör en gemensam kultur underlätta för att komma överens om uppställda mål och även vilka medel som skall användas för att nå dem. Kultur kan också ses som en mer flexibel styrform än den formella som sker via system och strukturer. Till detta kommer aspekten om samhörighet, att de anställda kan identifiera sig med organisationen i form av t ex symboler, sägner och myter samt att motivation och trygghet stärks via känslan av tillhörighet.

Jag har tidigare visat på sambandet mellan utsatthet för olika stressfaktorer i arbetet och uppkomna sjukdomsbesvär. Här är det kombinationen av höga psykiska krav samt en brist i besluts- och stödmöjligheter, som är avgörande. De individer som är utsatta för

---

<sup>74</sup> Morgan, Gareth. s.154

sådan typ av belastning, och verkar i en psykosocialt dålig arbetsmiljö med stress, i sitt arbete riskerar oftare att drabbas av ohälsa och stress. Kan man vara förbered och medveten om att sådana problemfaktorer förekommer har man mycket att vinna genom att agera före problemet uppstått (istället för efter som allt för ofta är brukligt). Det är alltid effektivast att förebygga och motverka en ohälsa innan den slagit rot vilket man bäst gör genom att ha en arbetsorganisation som så långt som möjligt är anpassad efter dess medlemmar. Wikman & Marklund (2003) beskriver att man också kan notera att organisationens medlemmar har möjlighet att påverka sin situation genom att uttrycka kritik eller komma med förslag till förbättringar/förändringar i arbetsmiljön. I andra fall väljer kanske de anställda att helt enkelt lämna arbetsplatsen och söka sig en ny näring. En ofta utnyttjad, och i grunden mycket väsentlig distinktion, är den mellan "exit" och "voice", dvs. valalternativet att dra sig ur ett negativt förhållande eller alternativt att söka påverka förhållandet genom att "upphöja sin röst"<sup>75</sup>. Wikman & Marklund menar vidare att om individen inte tror att det är någon mening med att bråka eller säga ifrån, eller om han av någon anledning är rädd för att göra sin röst hörd, kan han snarare välja att dra sig undan. Situationen kan i och med detta medföra att individen vill sjukskriva eller förtidspensionera sig med argumentationen att det är han själv som är speciell, som inte kan anpassa sig till arbetsförhållandena. "Synbarligen för sin omgivning och sannolikt också för sig själv, förlägger han mer av problemen inom sig själv. Valet mellan "exit" och "voice" blir inte bara ett val mellan två möjliga handlingsstrategier utan rimligtvis också ett val mellan två förhållningssätt att beskriva verkligheten"<sup>76</sup>.

Vad det gäller den negativa stressen, och i synnerhet utbrändhet, vidgar Asplund (1987) resonemanget ytterligare. Han ponerar initialt att begreppet är tidstypiskt eftersom de drabbade oftast befinner sig i yrken som utgörs av en stor andel social interaktion dvs. yrken som socialarbetare, läkare, lärare, psykologer etc. Dessa yrkeskategorier har ökat markant de senaste årtiondena vilket skulle kunna visa att utbrändhet följer en viss postmodernistisk tidsanda. Vid sidan om den kvantitativa expansionen av denna yrkeskategori har den sociala interaktionssektorn också genomgått en kvalitativ

---

<sup>75</sup> Wikman, Anders, Marklund, Staffan s.19

<sup>76</sup> Wikman, Anders, Marklund, Staffan s.20

förvandling vilket är ytterligare ett skäl till att betrakta utbränning som en tidstypisk företeelse<sup>77</sup>. Jag har ovan i uppsatsen nämnt kvinnors situation, det dubbelarbete som ofta förekommer i hemmet och själva lönearbetet. Asplund menar att ingen kvinna som befinner sig i en sådan situation kan undgå känna trötthet, men trötthet är inte synonymt med utbränning. Tröttheten kan botas med vila, med förändringar i arbetsuppgifter och betingelser. På detta sätt botar man inte en utbränning, och om det nu finns något botemedel så ser den helt annorlunda ut. Utbränningen skulle kunna kopplas till att kvinnan har hamnat i den ”abstrakta socialiteten” och blivit en abstrakt samhällsvarelse (ett förhållande som står i kontrast med det konkreta). Detta skulle kunna påvisas av husmoderns roll dvs. att hon just uppfattar sig själv som en rollinnehavare, inom den konkreta socialitetens ram finns inga roller, och att hon därmed ”[...] upplever sig spela en roll snarare än att tvätta gardiner eller byter blöjor<sup>78</sup>”. En asocial responslöshet där individen inte längre responderar med sina arbetsuppgifter återfinns och man utför bara sina sysslor utan att tänka efter (som t ex sker vid monotona arbetsuppgifter såsom vid löpband o dyl.). I en sådan situation försvagas den sociala responsiviteten vilket kan skapa en asocial responslös individ som blir likgiltig och apatisk. Om detta är fallet för husmodern så menar Asplund att hon verkligen befinner sig i riskzonen för att bli utbränd. Asplund skriver vidare att i vårt förindustriella samhälle ägnade man sig åt sina sysslor, men man spelade inga abstrakta roller – idag ägnar vi oss åt sysslor och spelar roller. Detta skulle i så fall också bekräfta att utbränning är en tidstypisk företeelse.

Hur vår mer konkreta arbetssituation inverkar på de anställdas hälsa, sjuklighet och sjukfrånvaro är en komplex frågeställning och kan följaktligen därmed också vara svår att besvara och tolka. Wikman & Marklund argumenterar dock för tre rimliga tolkningar som jag kortfattat här återger: För det första, menar man att ökningen av sjukfrånvaron relativt entydigt kan kopplas samman med försämrade psykosociala arbetsmiljövillkor. Framförallt vad det gäller ökade krav i arbetet och avsaknaden av en motsvarande kompensation i form av ökade frihetsgrader. Denna tendens går att belägga på såväl

---

<sup>77</sup> Asplund, Johan s. 151

<sup>78</sup> Asplund, Johan s. 174



individ- som gruppnivå och den är tidsmässigt väl definierad<sup>79</sup>. För det andra anser man att utvecklingen vad det gäller sjukdomar och besvär tycks vara mer oklar. Snarare än att det framträder stora skillnader över tid tycks tendensen främst vara den att människor med besvär får allt svårare att hålla sig kvar i arbetslivet<sup>80</sup>. Kraven på ”friskhet” i arbetslivet tycks öka samtidigt som allt fler människor med fysiska och andra problem är sjukskrivna idag. För det tredje nämner man de konsekvenser som följer av nya organisatoriska modeller och ambitioner. Här menar man att relationerna mellan anställda och företag under senare år verkar ha förändrats bl a. via avknoppningar, outsourcing och utläggning av verksamhet på entreprenad såväl inom det privata som inom offentligheten. Med nya förutsättningar skapas alltså nya villkor och ökad utsatthet för många individer.

Slutligen, om vi bättre lär oss att förstå dynamiken i kulturen, hur den är förverkligad i organisationen och därmed indirekt i vår globala omvärld, och i vår interaktion med våra medmänniskor kan vi sannolikt minimera risken för att förekomsten av ångestframkallande symptom, såsom stress, när vi träder in i ny fas eller i en ny främmande miljö. Asplund framhäver ju att de bakomliggande stressymptomen inte ligger i det konkreta utan i det abstrakta. Då är det inte själva överbelastningen i vårt arbete som skapar t ex utbrändhet och inte heller en nertrappning i arbetsmängd häver dess existens. Faktorer som rör socialisering, rolltagande, grupper, social trygghet, krav osv. återfinns man ju alla i det växelspel som försiggår i en sammanslutning (och inte endast i själva arbetsutformningen). Man bör alltså ha i åtanke att människan är en social varelse som lever upp i närvaron av andra och blir en livlös varelse i sin ensamhet<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Wikman, Anders, Marklund, Staffan s.34

<sup>80</sup> Wikman, Anders, Marklund, Staffan s.34

<sup>81</sup> Asplund, Johan s. 12

## 6 Källförteckning

- Ahrne, Göran – Det sociala landskapet – En sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal, Cox & Wyman Ltd, 1996
- Ahrne, Göran – Social Organizations – Interactions inside, outside and between organizations, SAGE Publications, 1994
- Alvesson, Mats – Organisationskultur och ledning, Liber AB, 2001
- Alvesson, Mats - Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt, Studentlitteratur, 1988
- Angelöw, Bosse - Företagsnedläggningar, arbetslöshet och socialpsykologiska stressreaktioner, AV-centralen i Lund, 1986
- Angelöw, Bosse, Jonsson, Thom - Introduktion till socialpsykologi, Studentlitteratur, 1990
- Angelöw, Bosse – Det goda förändringsarbetet, Studentlitteratur, 1991
- Asplund, Johan – Det sociala livets elementära former, Bokförlaget Korpen, 1992
- Clifford, Geertz - The Interpretation of Cultures, London Fontana, 1993
- Bang, Henning – Organisationskultur, Studentlitteratur, 1999
- Bell, Judith - Introduktion till forskningsmetodik, Studentlitteratur, 2000
- Befring, Edvard - Forskningsmetodik och statistik, Studentlitteratur, 1994
- Charon, M. Joel – Symbolic Interaction – An Introduction, An Interpretation, An Integration, Prentice Hall, 2001
- Ehn, Billy, Löfgren, Orvar - Kulturanalys, Liber, 1982
- Giddens, Antony – Modernitet och självidentitet – Självet och samhället i den senmoderna epoken, Daidalos AB, 1997
- Hertting, Anna – Stressens olika ansikten – kunskap, insikt, handling, Folkhälsoinstitutet, 1999
- Jenner, Håkan och Segraeus, Vera – Att hålla lågan levande – Om bemästrande av utbrändhet, Studentlitteratur, 1989
- Katz, Daniel och Kahn, Robert L – The social psychology of organizations 2ed, John Wiley & Sons, 1978
- Lennerlöf, Lennart – Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel – En introduktion i beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning, Publica, 1991

Levin, Lennart - Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death?, Karolinska Institutet (Department of Public Health Sciences Luxembourg: CEC, 2000. ISBN 92-828-9806-7, 2000

Maslach, Christina - Utbränd – En bok om omsorgens pris, Natur och Kultur, 1985

Morgan, Gareth – Organisationsmetaforer, Studentlitteratur, 1999

Olofsson, Kerstin – Vår stress på jobbet – Förebygg och hantera stress på jobbet – gemensamt och enskilt, Bokförlaget Kommunlitteratur, 2001

Patel, Runa och Davidson, Bo - Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Studentlitteratur, 1994

Peiffer, Vera – Stresshantering, Svenska förlaget, 1999

Ross, R. Randall och Altmaier, M. Elizabeth – Intervention in occupational stress, SAGE Publications, 1994

Salzer-Mörling, Miriam - Företag som kulturella uttryck, Academia Adacta, 1998

Schein, Edgar H – Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 1992

Stewart, Valerie - Change – Organisation i förändring, Liber förlag, 1985

Trollestad, Claes - Etik & Organisationskulturer, Svenska förlaget, 2000

Wallén, Göran - Vetenskapsteori och forskningsmetodik, Studentlitteratur, 1996

Wikman, Anders, Marklund, Staffan – Tolkningar av arbetssjuklighetens utveckling i Sverige, <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>, 2003

Övrigt:

<http://www.okadhalsa.regeringen.se/>

Arbetsmiljöverket och SCB - Negativ stress och ohälsa - Inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet, Information om utbildning och arbetsmarknad 2001:2, 2001